

**IZABEL CRSTINA RAMIRES SOLER YAMAMOTO**

**FRANCHISING  
UMA ALTERNATIVA PARA O DESENVOLVIMENTO**

Trabalho final de conclusão do curso de  
especialização em Marketing Empresarial  
da Universidade Federal do Paraná

Orientador: Pedro José Steiner Neto

**CURITIBA  
2003**

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>1 CONCEITUANDO FRANCHISING.....</b>	<b>2</b>
1.1 ORIGEM DA PALAVRA FRANCHISING.....	2
1.2 DEFININDO FRANCHISING.....	3
1.3 TIPOS DE FRANCHISING OU FRANQUIAS EMPRESARIAS .....	4
1.4 ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING .....	6
<b>2. A OPÇÃO PELO SISTEMA FRANCHISING.....</b>	<b>8</b>
2.1 CUSTOS RELEVANTES QUE COMPETEM AO FRANQUEADO.....	12
2.2 ASSISTÊNCIA OFERECIDA AOS FRANQUEADOS PELO FRANQUEADOR .....	13
2.3 RENTABILIDADE PROPORCIONADA PELO SISTEMA AO FRANQUEADO .....	15
<b>3. A UTILIZAÇÃO DA MOTIVAÇÃO EM REDES DE FRANQUEADOS.....</b>	<b>17</b>
3.1 MOTIVAÇÃO .....	17
3.2 O "E FACTOR".....	19
3.3 OS ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO DO GRUPO DE FRANQUEADOS .....	20
<b>4 SITUAÇÃO DAS FRANQUIAS NO BRASIL.....</b>	<b>24</b>
<b>5 O CASO MCDONALDS.....</b>	<b>28</b>
5.1 MCDONALDS NO MUNDO.....	28
5.2. CHEGADA AO BRASIL.....	29
5.3 EXPANSÃO .....	30
5.4 SISTEMA MCDONALDS .....	31
5.5 NÚMEROS .....	33
5.7.SATISFAÇÃO DOS CLIENTES.....	33

5.8.PRÊMIOS.....	34
5.9 FRANQUIA.....	35
5.10 SUCESSO E RECONHECIMENTO.....	35
5.11 DADOS ESTATÍSTICOS.....	37
 <b>6. O CASO QUIOSQUE CHOPP DA BRAHMA.....</b>	 <b>39</b>
6.1 A EMPRESA.....	39
6.2 A HISTÓRIA DO CHOPP.....	40
6.3 QUIOSQUE CHOPP DA BRAHMA.....	41
6.3.1 EMPRESA FRANQUEADORA.....	41
6.3.2 A FRANQUIA "QUIOSQUE CHOPP DA BRAHMA.....	41
6.3.3 O PERFIL DO FRANQUEADO "QUIOSQUE CHOPP DA BRAHMA.....	42
6.3.4.SUORTE À REDE.....	43
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>45</b>
 <b>TERMOS UTILIZADOS E CONCEITOS.....</b>	 <b>47</b>
 <b>ANEXO .....</b>	 <b>51</b>
 <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	 <b>56</b>
 <b>SITES PESQUISADOS .....</b>	 <b>58</b>

## INTRODUÇÃO

O comércio é, sem dúvida, uma das atividades mais antigas da humanidade. Muito antes da criação da moeda o mundo praticava o comércio que, através dos séculos, se modificou tanto em teoria quanto na prática.

Houve um tempo em que os comerciantes viajavam para oferecer suas mercadorias nas diferentes praças e levar às localidades mais distantes os produtos que comercializavam. Mais tarde, com a formação de cidades, os comerciantes, aos poucos, começaram também a se estabelecer em lugares fixos, onde pudessem atender às necessidades de determinadas regiões.

Mas, a escolha de o que e como vender sempre foi uma decisão difícil para os profissionais do comércio. Encontrar o melhor ponto para se estabelecer e fixar uma imagem perante o mercado consumidor é um desafio até os dias de hoje. O comércio, de um modo geral, é um ramo de atividade que para ser bem sucedido requer prática e habilidade administrativa. Ser dono do próprio negócio é para muitos um sonho que mais tarde pode vir a se tornar um grande pesadelo. Uma alternativa que atualmente vem atraindo cada vez mais interessados é o Franchising.

O Franchising é a maior revolução já ocorrida nos sistemas de distribuição e nas estratégias de crescimento das empresas, apresentando um índice de sucesso no mundo superior a 90%. É indiscutível que o franchising no Brasil teve entre 1986 e 1994 uma taxa de crescimento fantástica que deixou não só perplexos os especialistas internacionais, como revelou uma vitalidade empreendedora poucas vezes observadas no Brasil.

Inúmeros fatores colaboraram para que esse fenômeno ocorresse, mas o fato é que o franchising se transformou hoje no principal e mais inovador sistema para se empreender micro, pequenos e médios negócios.

## **1.CONCEITUANDO FRANCHISING**

### **1.1 ORIGEM DA PALAVRA FRANCHISING**

Não apenas a título de curiosidade, vale-se o jurista da origem dos institutos para compreendê-los por inteiro, verificando sua aplicação prática no curso do tempo. A origem do instituto pode demonstrar o estágio de consciência dos fenômenos metamorfósicos, eis que a ciência pesquisa e planifica os dados, fornecendo ao operador do direito uma noção mais ou menos exata, dependendo da riqueza de informações (dados), rigorismo científico e seriedade doutrinária.

Não parece correto fixar-se como momento de surgimento da franquia empresarial o período imediatamente posterior à II Grande Guerra, quando nos Estados Unidos da America, os ex-soldados combatentes, necessitando inserir-se em atividades profissionais, lançaram mão deste sistema. O Franchising como moderno sistema de distribuição surgiu nos EUA no início do século XX, quando grandes companhias como a General Motors e Singer entre outras iniciaram a atividade de distribuição na vasta área comercial daquela país. Nos anos trinta, as companhias petrolíferas seguiram o mesmo caminho, estendendo a franquia ao setor de serviços. Mas o exemplo mais fragoroso foi o da Coca Cola que decidiu franquear a própria produção e engarrafamento de seu produto a terceiros. A valiosa contribuição das forças sociais do período do pós-guerra na segunda metade do século XX representou o desenvolvimento do Franchising. A palavra inglesa Franchising deriva etimologicamente da expressão francesa franchise que em português significa franquia.

Na idade Média a franquia surgiu como direito ou privilégio que assegurava determinadas garantias de liberdade ou autonomia, tanto a pessoas, cidades ou mesmo países. Em pleno estágio feudal, considerava-se cidade "franca" aquela dispensada permanentemente do pagamento de tributos ao monarca ou ao senhor feudal, conferindo aos seus habitantes o direito à livre circulação. Tal isenção, tinha a finalidade de consolidar alianças políticas ou desenvolver economicamente

determinados territórios. Entretanto, hoje a palavra franquia em nosso idioma representa uma variada gama de significados. O termo franquia refere especificamente imunidade, privilégio, isenção. Juridicamente, a franquia está relacionada àquelas cláusulas restritivas das obrigações do segurador, nas apólices de seguros. Também encontramos a franquia postal, franquia de bagagem, entra outras.

Franchising é uma palavra proveniente do francês antigo, que significa a transferência de um direito, outorga de um privilégio ou concessão exclusiva. Tecnicamente falando, franchising não é um negócio ou uma indústria, mas sim um método de condução de negócios. É um sistema de distribuição no qual um fornecedor concede à outra parte interessada o direito de comercializar seus produtos ou serviços, conforme termos e condições pré-estabelecidos em comum acordo, durante um certo período de tempo, e numa área ou região específica.

## **1.2 DEFININDO FRANCHISING**

Segundo LEITE (1991; p.29), o franchising teve seu início através da concessão do direito de utilização de uma marca pelo franqueado, permitindo que este comercialize produtos em nome do proprietário. Atualmente o seu conceito está mais abrangente. Na Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios (1990; p.7), ele é caracterizado como sendo um sistema de distribuição de produtos e serviços em que é cedido ao franqueado, não apenas o direito de utilização de uma marca, mas também a transferência de tecnologias por parte do franqueador.

Franchising é uma estratégia para a distribuição e comercialização de produtos e serviços. É um método seguro e eficaz para as empresas que desejam ampliar suas operações com baixo investimento, representando, por outro lado, uma grande oportunidade para quem quer ser dono de seu próprio negócio.

De acordo com a definição de franquia do site [www.abf.com.br](http://www.abf.com.br), o Franchising ou franquia empresarial consiste no licenciamento de marca através do qual o titular de produto (bens) ou serviços (método) obtém sua distribuição através de uma rede de afiliados. O franchising é composto de duas figuras: o franqueador e o franqueado. SCHNEIDER et al (1991; p.105) explicam que o primeiro consiste da “empresa que cede o direito de utilização de sua marca por terceiros, e que fornece as condições para viabilizar a franquia”. Enquanto o segundo é “aquele que adquire os direitos de operar utilizando a marca de outra empresa, seguindo o padrão de funcionamento preestabelecido por esta”.

Para tornar-se um franqueado, o candidato deverá escolher o ramo de negócio com que mais se identifica, procurando caracterizar o nicho de mercado. LEITE (1991; p.134) afirma que o franqueado deve optar por um produto que tenha uma demanda restrita, mas que seja essencial aos consumidores; ou escolher um mercado desconhecido, mas para isso é necessário investir em tecnologia e fazer uma pesquisa para conhecer a possível aceitação ou não do produto.

Diante do exposto, verifica-se a necessidade de interação e comunicação entre franqueado e franqueador. É essencial que ambos trabalhem em conjunto, busquem os mesmos objetivos, tenham uma relação harmônica, com transferência de experiências. Enfim, que caminhem numa mesma direção e em parceria para alcançar o sucesso do negócio.

A essência do Franchising está na parceria. Por isso, o sistema tem alcançado elevados índices de êxito, medidos por taxas de sucesso das franquias nos mais diversos ramos de atividade.

### **1.3 TIPOS DE FRANCHISING OU FRANQUIAS EMPRESARIAS**

Cada tipo de franquia tem a sua razão de ser, de acordo com as necessidades ou possibilidades dos franqueadores e de acordo com a própria evolução do conceito, gerando uma oportunidade de crescimento dentro do sistema.

## **FRANQUIA DE PRODUTO**

O franqueador detentor da marca fabricante não fornece os produtos que serão comercializados de forma exclusiva, no ponto de venda do franqueado. Refere-se exclusivamente a produção e comercialização dos produtos supervisionados e orientados, buscando a evolução da empresa através do aumento da produtividade conforme a sua marca. Um exemplo que se encaixa nesse tipo de franquia é a marca brasileira VR

## **FRANQUIA DE SERVIÇOS**

O franqueador, detentor de know how, fabricante ou não, repassa ao franqueado as informações necessárias para a prestação de um serviço de qualidade para o franqueado. O franqueador se responsabiliza pelo fornecimento de peças originais de reposição gratuita por defeitos de fábrica. Um exemplo mais característico desse tipo de franquia são as lojas SAB (Serviços Autorizados Brastemp) que possui uma competente rede de prestação de serviços, reposição e consertos.

## **FRANQUIA INDUSTRIAL**

O franqueador, fabricante do produto, fornece ao franqueado o detalhamento do produto, do processo de fabricação e a engenharia básica, com o objetivo de descentralizar geograficamente a produção. É utilizado como subsídio além do Know how, técnicas de engenharia de produção e processos para a correta construção e operação da fábrica. Além da marca do franqueador, todo



know how de comercialização e distribuição dos produtos tb será repassado aos franqueados. Um exemplo desse tipo de franquia são os engarrafadores da CocaCola e outros similares que recebem do franqueador assistência técnica para a montagem da sua fábrica. É importante observar que até o momento o segredo da formula do xarope utilizado na fabricação desse refrigerante não foi repassado ao franqueado.

## **FRANQUIA DE DISTRIBUIÇÃO**

O franqueador fabricante ou detentor de um sistema central de compra credencia o franquiado a distribuir seus produto com exclusividade. Esse processo se realiza a partir de uma coleção relativamente exclusiva de produtos fabricados por um determinado fornecedor e comercializador, sob a grife do franqueador. Um exemplo de franquia de distribuição são os postos de gasolina e álcool da SHELL, ESSO, e outros distribuidores de petróleo

## **MASTER FRANCHISING OU FRANQUIA MESTRE**

Esse tipo de franquia autoriza o franqueado a subfranquiar unidades individuais ou regionais de acordo com o plano de implantação aprovado pelo franqueador. O nível de complexidade e risco é maior, pois o franqueado passará a agir como franqueador original. Além disso, ele deverá pagar uma quantia significativa para ter esse direito, que vai depender do potencial do território escolhido. O franqueador original, por sua vez, terá um controle menos sobre o franqueado. Esse tipo de franquia é normalmente usado para expansão internacional onde o franqueador tem muita dificuldade de se implantar por sua própria conta. Um exemplo é a McDonald's Brasil, que é uma franquia do McDonald's EUA, e tem o poder de subfranquear nesse território.

## **1.4 ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING**

A Associação Brasileira de Franchising é uma entidade sem fins lucrativos, criada em 1987. Sua missão é divulgar, defender e promover o desenvolvimento técnico e institucional deste moderno sistema de negócios. Para isso, congrega todas as partes envolvidas na franquia - franqueadores, franqueados, consultores e prestadores de serviços em torno de um ideal comum: o Franchising forte, próspero e ético. A Associação Brasileira de Franchising atua há 12 anos no mercado brasileiro, divulgando, promovendo e defendendo o Sistema de Franchising no Brasil. Ao longo destes anos, a ABF tornou-se uma entidade sólida, porta-voz oficial desse moderno sistema gerador de negócios. Hoje a ABF desfruta de um grande prestígio e de uma imagem consolidada no mercado. Possui cerca de 800 associados, divididos entre franqueadores, franqueados e prestadores de serviços que, nos últimos anos, vêm participando de diversas ações para o desenvolvimento do sistema no Brasil.

Representada por uma Seccional no Rio de Janeiro, uma Diretoria Regional no Paraná, além de duas Coordenadorias Regionais situadas em Minas Gerais e no Ceará, a ABF aumentou sua amplitude em âmbito nacional. Nesses 12 anos a entidade dedicou-se à realização de inúmeras atividades, sempre visando beneficiar associados, promovendo conferências, simpósios, seminários, palestras, cursos, além de encontro de formação técnica sobre o Franchising.

No panorama internacional, a ABF vem se destacando por seu perfil empreendedor. A associação é membro fundador do WFC (World Franchise Council), entidade que congrega as mais importantes associações no mundo, bem como a da FIAF (Federação Ibero-Americana de Associações de Franchising). Integra ainda o quadro da IFA (Internacional Franchise Association), além de ser membro correspondente da Federação Européia de Franchising.

## **2. A OPÇÃO PELO SISTEMA FRANCHISING**

A grande vantagem do franqueado neste sistema, conforme SCHNEIDER et al (1991; p.25), “é a transferência das experiências adquiridas anteriormente pelo franqueador através de uma estrutura já testada e comprovada. Isto implica que, na maioria dos casos, o franqueado não precisa ter conhecimentos prévios de como administrar o negócio em questão”.

Ao optar por um sistema relativamente novo e com algumas particularidades que o diferenciam de um negócio tradicional, o franqueado deve procurar ter maior conhecimento sobre suas vantagens, desvantagens, direitos e obrigações. Isto poderá evitar futuras decepções de franqueados que acreditavam estar aderindo a uma forma de comercialização diferente do que é o franchising na realidade

Neste sistema existe vantagem e desvantagem, como todo sistema de distribuição. Tendo como base os dados da ABF (Associação Brasileira do Franchising) e também no livro de Daniel Plá (Tudo sobre Franchising, 2001) veremos a seguir algumas vantagens e desvantagens para o franqueador e o franqueado.

Para o franqueador, esse sistema permite penetração de mercado rápida e intensiva, com recursos de terceiros. Poucas empresas têm condições de crescer agressivamente por meio de recursos próprios, pois, além de exigir investimentos significativos, aumenta sensivelmente a complexidade da gestão com pessoal próprio. Essa talvez seja uma das vantagens mais espetaculares do franchising, porque um sistema bem estruturado permite crescimentos incríveis e ainda facilita a expansão internacional.

Além disso possibilita ao franqueador a ocupação de pontos comerciais estratégicos. Essa vantagem é crítica para negócios ligados ao varejo. A franquia

gera economia de escala industrial, pois com o crescimento da rede o custo de produção cai e o poder de barganha com fornecedores aumenta. Além de otimizar a utilização da verba de propaganda, implantar sistemas de administração avançados a preços interessantes, investir constantemente no desenvolvimento de produtos e serviços,

Segundo FOSTER (1995; p. 35), mesmo que o franqueado obtenha financiamento de terceiros é preciso que esteja pronto para aceitar esta responsabilidade. Para o autor, investir numa franquia pode minimizar os riscos, mas assim como em qualquer negócio a possibilidade de fracasso existe.

Com o fortalecimento da marca, através de um número maior de lojas, faz com que a penetração e a lembrança da marca se tornem mais fortes. Além disso o franqueador terá à sua disposição um fundo de publicidade, gerando um programa de comunicação cooperativo intenso. A padronização da imagem e a comunicação intensa permitem informar com maior facilidade ao consumidor sobre a empresa, seus produtos e/ou serviços.

Com unidades franqueadas o franqueador pode obter dados sobre mercado com mais facilidade, o que permite gerenciar melhor o negócio. Para o franqueador há uma redução da carga e riscos trabalhistas e de dependência de sindicatos de categoria.

Em caso de dificuldades, chegando até à concordata ou mesmo falência, o franqueador correrá menores riscos financeiros pelo menor investimento feito, quando comparado a uma rede própria.

Não é apenas para o franqueador que o sistema de franquias traz vantagens, para o franqueado também é bastante vantajoso, visto que muitos franqueados não possuem Know-how para abrir seu próprio negócio e vêem na franquia uma solução. O sistema de franquias atrai estas pessoas que muitas

vezes nutriam um sonho do negócio próprio e isto é transformado em vantagem uma vez que a garra empresarial expressa pelo próprio franqueado é muito superior a de um gerente no caso de rede própria. Isso permite um desempenho superior das redes franqueadas, principalmente quando esse franqueado foi bem selecionado, e quando o franqueador fornece o treinamento e a supervisão adequados.

O sistema também se apresenta como uma grande arma para lidar com um mercado tão competitivo. O franqueado utilizando uma marca conhecida e consolidada, com tecnologia e metodologia já testadas, ele consegue minimizar os riscos de abertura de um negócio próprio. Outra vantagem ao franqueado são os custos de operação de uma unidade franqueada, normalmente, são inferiores a uma unidade própria.

Porém, com todas as vantagens apresentadas, o franchising não elimina os riscos, mas os reduz sensivelmente. A maioria dos casos é de sucesso e o franqueado absorve parte do lucro do sistema. Se houver prejuízo, as regras são as mesmas.

Apesar das inúmeras vantagens, o sistema traz desvantagens para ambas as partes. O franqueador tem menos controle sobre a rede de distribuição do que em relação a uma rede própria. Nesse caso, o franqueador estará tratando com um outro empresário, e terá de assumir posturas assertivas, isto é, convencimento do franqueado de que as coisas devem ser feitas como propõe. Essa situação se agrava quando os resultados se deterioram.

Maior limitação no uso de canais alternativos de distribuição. O franqueador pode usar canais alternativos, mas não pode estimular a concorrência entre os canais de forma conflituosa. E como se uma confecção vendesse uma mesma roupa para a rede franqueada e para um magazine que faz uma promoção de

arrasar. Deve haver um planejamento do sistema de canais de distribuição e de sua implantação no mercado.

O franqueador; ao ceder o direito de operação de uma determinada franquia, expõe-se aos atos negativos que o franqueado possa praticar usando seu nome. Mesmo podendo rescindir o contrato de franquia, o estrago feito pelo franqueado pode ser grande

O franqueador assume riscos de litígios legais, o que pode ser desgastante e financeiramente custoso. Esses riscos hoje são menores com a tramitação de um projeto de lei que define a relação franqueador/franqueado de forma adequada.

A medida que o tempo passa, o franqueado torna-se mais seguro e menos dependente do franqueador. Com isso, quer pagar menos royalties e aumentar seus lucros. Fica também tentado a desenvolver sozinho sua atividade, isto é, começa a questionar sua ligação com o franqueador.

Para o franqueado há menos flexibilidade na operação de seus negócios, isto é, mudanças de produtos ou serviços, de estratégias de atuação no mercado, e outras mudanças realizadas facilmente numa rede própria terão de ser feitas com muito mais cuidado numa rede franqueada.

Outra desvantagem para o franqueado refere-se ao fato de ter de pagar, pela marca e pela metodologia, um custo em que um negócio não franqueado não ocorre. Outra dificuldade é a venda do negócio, pois como se trata de uma cessão da marca e Know-how, esta operação torna-se muito mais complexa, uma vez que o novo franqueado tem de ser aprovado pelo franqueador.

Supondo que o comerciante que fez sua opção pelo método tradicional tenha capacitação administrativa, desenvolva uma atividade de acordo com as

necessidades do mercado e faça um investimento compatível com as perspectivas de seu empreendimento, suas chances de sucesso são evidentemente grandes. Nesse caso, o sucesso pode significar retorno mais rápido do investimento feito e um lucro obtido maior e em menor espaço de tempo.

Porém, o comerciante deve ficar muito atento em manter a qualidade de seus produtos e o controle dos seus preços porque, na maioria dos casos, a possibilidade de lucro rápido faz com que a observância desses itens seja colocada em segundo plano.

No comércio tradicional para firmar uma imagem de sucesso é fundamental fazer investimentos na área de marketing de modo a tornar o negócio ou a marca conhecida do público alvo. Embora nenhuma atividade comercial ofereça 100% de garantia de sucesso, nos sistemas de Franquia podemos supor que as possibilidades de fracassos são bem reduzidas, levando em consideração que os franqueados recebem uma consultoria especializada e seus investimentos, de um modo geral, são bem reduzidos em relação ao comércio tradicional, principalmente pelo fato de estar trabalhando com uma marca já conhecida do mercado.

## **2.1 CUSTOS RELEVANTES QUE COMPETEM AO FRANQUEADO**

Gerenciar corretamente os custos, tentando reduzi-los ao máximo, sem pôr em risco a qualidade dos produtos e/ou serviços, atualmente, ainda é um grande desafio. O franqueado, além dos custos de um negócio tradicional, possui custos próprios do sistema, como por exemplo algumas taxas a serem pagas ao franqueador. A discriminação de todos os custos que o franqueado irá incorrer deverá constar numa Circular de Oferta de Franquia (COF), a ser entregue pelo seu franqueador.

O investimento inicial para montar uma franquia varia muito, dependendo do tamanho da unidade. Em geral, o primeiro pagamento efetuado pelo franqueado ao franqueador é a taxa inicial. Esta taxa representa a cessão do uso da marca e seus símbolos visuais, além de cobrir os custos do franqueador para fornecer a estrutura básica de implantação e operação da franquia, inclusive os gastos decorrentes do recrutamento e treinamento do franqueado e todo apoio na inauguração. CHERTO e HAYES ( 1996; p. 25-26) ressaltam que “alguns críticos do franchising dizem que a taxa inicial representa um obstáculo desnecessário ao desenvolvimento dos negócios e injusto para o franqueado”. Entretanto, os benefícios proporcionados por meio do seu pagamento são imprescindíveis ao franqueado, sobretudo se este é um iniciante no ramo dos negócios e não possui nenhuma experiência na área. Continuando, os autores acrescentam que “é possível que só o programa de treinamento inicial do franqueado já justifique o pagamento da taxa de franquia”

Uma outra taxa importante é a royalties, que é um percentual sobre o faturamento, ou valor fixo, ou ainda um valor embutido nos preços do estoque pagos mensalmente pelo franqueado em troca de uma assistência permanente oferecida pelo franqueador. Ela também é variável.

Outro custo incorrido pelo franqueado é a taxa de propaganda, destinada a financiar as campanhas publicitárias da marca. Normalmente o franqueador constitui um fundo, cobrando periodicamente uma porcentagem sobre o faturamento ou um valor fixo para financiar as iniciativas de marketing que beneficiam toda a rede. Pode o franqueado também fazer campanhas locais, devendo custeá-las sozinho ou em parceria com seu franqueador.

## **2.2 ASSISTÊNCIA OFERECIDA AOS FRANQUEADOS PELO FRANQUEADOR**



Ao assinar o contrato o franqueado deve observar que nele estão contidos todos os direitos e obrigações de ambas as partes, inclusive a assistência oferecida pelo franqueador. Como já mencionado anteriormente, o franqueado possui um custo mensal adicional, os royalties cobrados pelo franqueador em troca de um apoio permanente à unidade. O franqueado deve estar atento para verificar se este apoio condiz com a taxa cobrada.

A primeira participação do franqueador neste processo de auxílio ao franqueado na instalação e manutenção da franquia é no momento da escolha do ponto, peça chave para o sucesso do negócio. SCHWARTZ (1994; p. 48) esclarece que “a viabilidade de qualquer negócio, sobretudo daqueles relacionados à distribuição, é fundamentalmente resultado da localização adequada”.

Outro apoio oferecido pelos franqueadores é o treinamento, inclusive a novos funcionários da unidade, sobre a forma de trabalhar com o produto e com o cliente.

Uma facilidade oferecida pelo franqueador é prazo de pagamento para os estoques adquiridos por seus franqueados. Na maioria das franquias o abastecimento do estoque da unidade é feito pelo franqueador. Dessa forma, este deve dispor de uma central de compras eficiente que disponha a seus franqueados produtos com qualidade e na quantidade suficiente para suprir as unidades.

É imprescindível que o franqueador não se limite a prestar assistência apenas na fase de implantação da franquia. Para a franquia mantenha-se nesse mercado competitivo é preciso muito profissionalismo, buscando, cada vez mais, o sucesso de seus franqueados. E, este sucesso será alcançado com maior êxito se ele puder dispor, ao longo da atividade de seu negócio, de uma assistência permanente de alguém mais experiente, ou seja, do franqueador. Aliás, são estas assistências oferecidas pelo franqueador que justificam o pagamento das taxas próprias do sistema.

## **2.3 RENTABILIDADE PROPORCIONADA PELO SISTEMA AO FRANQUEADO**

O início de um novo negócio desperta no empreendedor o desejo de obter uma boa margem de lucro que cubra seus custos e possibilite o crescimento do seu negócio. Porém, na conjuntura econômica atual, esta margem de lucro desejável não é fácil de ser atingida.

A franquia, no entanto, possui a vantagem de operar uma marca conhecida, obter preços menores e prazos maiores de pagamento através de compra em escala, o que permite reduzir seus custos e atrair novos clientes.

É importante perceber que alguns fatores, como a situação econômica do país e, principalmente, a sazonalidade, influem de maneira direta na rentabilidade da franquia. SCHWARTZ (1994; p. 57) comenta que com negócios sujeitos a sazonalidade, “o empreendedor deve traçar estratégias para ajustar o negócio nos períodos em que as mudanças forem acentuadas (...). Negócios sujeitos a muitas variações são perigosos e obrigam o empreendedor a manobras precisas”.

Sendo assim, em franquias sujeitas a sazonalidade, como duas das unidades entrevistadas, o franqueado deve saber gerenciar e trabalhar com essa variável para manter uma margem de rentabilidade que cubra seus custos fixos ao longo do tempo.

LEITE (1991; p. 57) cita que o franqueado conseguirá obter um índice de lucratividade no início da implantação do negócio mais elevado que o obtido por um negócio tradicional pelo fato de poder ratear as despesas inerentes a montagem da unidade. Segundo o autor, o franqueado conseguirá “obter melhor balanceamento dos investimentos inerentes à implantação de sua unidade, pois, sem dúvida, o seu fluxo de caixa refletirá um perfil de dívida alongado, permitindo financiar parte dessas despesas, com as entradas de suas vendas, equilibrando no seu capital de giro”. Por conseguinte, é possível que o retorno tende a ser mais rápido.

Verifica-se que não é fácil obter uma rentabilidade elevada, mas é possível a franquia trabalhar com uma margem tranqüila de lucro. Pelo fato da marca ter um know-how estabelecido, com maior poder de atração do público alvo, e alguns de seus custos serem rateados entre os demais membros da rede, possibilita obter uma rentabilidade superior a um negócio tradicional. É evidente que para isso o franqueado deve conhecer o mercado e saber gerenciar o negócio

### **3. A UTILIZAÇÃO DA MOTIVAÇÃO EM REDES DE FRANQUEADOS**

As empresas de franquias têm utilizado com maior rigor processos de seleção e recrutamento de franqueados com o perfil adequado à de suas marcas, que em troca recebem maior apoio e treinamento. No entanto esse relacionamento está longe de ser pacífico e tranqüilo. CHERTO (1988) afirma que conflitos entre franqueados e franqueadores são comuns, envolvendo na visão dos franqueados pontos como falta de apoio, taxas de franquia abusivas e canibalização dos pontos da rede, e na visão dos franqueadores a falta de respeito ao conceito de marca da franquia.

#### **3.1.MOTIVAÇÃO**

Para se falar sobre motivação no caso de franchising é preciso primeiro entender o que é motivação de compra dos franqueados. ENGEL (2000) fala que o processo de motivação começa com o reconhecimento da necessidade. Uma necessidade é ativada e sentida quando há uma discrepância suficiente entre os estado desejado ou preferido de ser e o estado real. Quando a discrepância aumenta surge uma condição de despertar que é o impulso. Quanto mais forte o impulso, maior a urgência percebida de resposta. De modo semelhante, para ROBBINS (2002), a motivação é "o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta".

As necessidades sentidas podem ser classificadas em duas categorias:

- Necessidades Utilitárias: levam em consideração os atributos ou benefícios objetivos, funcionais do produto.
- Necessidades Hedonistas/Vivenciais: abrangem respostas, prazeres, fantasia e considerações estéticas subjetivas.

É comum que as necessidades utilitárias e hedonistas funcionem simultaneamente numa decisão de compra. O papel motivacional do envolvimento é de grande significado para a compreensão e explicação do comportamento do indivíduo. O envolvimento é um reflexo da motivação forte na forma de elevada relevância pessoal percebida do objeto no contexto particular. Assim, quanto mais envolvido o franqueado na fase inicial, mas estabelece-se um comprometimento entre as partes, com o franqueado internalizando a identidade da franquia, e assim investir grande esforço em sua defesa.

Essa é a motivação inicial do franqueado. Mas depois que ele se integra à rede de franchising, sua motivação irá se modificar em decorrência da interação com o franqueador e o mercado, afetando assim os resultados alcançados em sua loja. As teorias de motivação tratam de diferentes variáveis de resultados. Algumas são voltadas a explicação da rotatividade e outras enfatizam a produtividade.

**Teorias das Necessidades:** São quatro teorias focadas em necessidades. A hierarquia de Maslow, a de dois fatores, a ERG e a de McClelland. A mais forte é provavelmente a de McClelland, especialmente no que se refere à relação entre realização e produtividade. As demais têm seu valor limitado à explicação e previsão da satisfação com o trabalho.

**Teoria da Fixação de Objetivos:** Existe pouca controvérsia sobre o fato de que objetivos claros e difíceis conduzem a níveis mais altos de produtividade. Esta evidência nos leva à conclusão de que a teoria da fixação de objetivos oferece uma das mais poderosas explicações sobre esta variável dependente. A teoria, entretanto, não enfoca o absenteísmo, a rotatividade ou a satisfação com o trabalho.

**Teoria do Reforço:** Esta teoria tem um registro importante no papel de previsora de fatores como qualidade e quantidade de trabalho, persistência de

esforço, absenteísmo, impontualidade e taxas de acidentes. Não oferece muita explicação sobre a satisfação dos funcionários, nem sobre sua decisão de deixar a empresa.

**Teoria da Eqüidade** Esta teoria lida com todas as quatro variáveis dependentes. Contudo, tem pontos mais fortes na previsão do absenteísmo e da rotatividade, e mais fracos na previsão das diferenças na produtividade dos trabalhadores.

**Teoria da Expectativa:** Essa teoria enfoca as variáveis de desempenho. Ela demonstrou oferecer uma explicação relativamente poderosa sobre a produtividade, o absenteísmo e a rotatividade dos funcionários. Mas a teoria da expectativa assume que os funcionários enfrentam poucas limitações em sua autonomia de decisão. Parte de premissas muito parecidas com aquelas que o modelo racional tem a respeito da tomada de decisão individual. Isso acaba por restringir a sua aplicabilidade. Para aquelas decisões mais importantes, como aceitar ou desistir de um emprego, a teoria da expectativa funciona muito bem, pois as pessoas não tomam esse tipo de decisão precipitadamente. Geralmente levam algum tempo pesando os prós e os contras de cada uma das alternativas. A teoria não funciona muito bem para explicar os tipos mais comuns de comportamento no trabalho, especialmente daqueles trabalhadores de nível hierárquico mais baixo, já que estas funções apresentam consideráveis limitações impostas pelo método de trabalho, pela supervisão e pelas políticas da organização. Podemos concluir, portanto, que esta teoria é melhor para explicar a produtividade daqueles trabalhadores em cargos mais altos na organização, em que o trabalho é mais complexo e a autonomia decisória é maior.

### **3.2.O "E FACTOR"**

NATHAN (1997) desenvolveu um estudo sobre a evolução e as diversas características do relacionamento entre franqueados e franqueadores. O estudo

recebeu a denominação de "The 'E' Factor em função da sonoridade e formação das palavras, todas terminadas em 'E'

SIMÃO (1993) relata que a maioria dos franqueados, na fase inicial de sua operação, apresenta um comportamento de dependência muito grande para com o franqueador. Esse comportamento é acompanhado de uma alegria (*Glee*) natural do comportamento humano por tudo aquilo que é novo. O franqueado aceita tudo que o franqueador recomenda, segue à risca suas orientações, sugestões e determinações. Tem certeza que fez a escolha certa e que terá sucesso no novo negócio. No segundo estágio, o comportamento do franqueado muda. Ele passa a achar que o franqueador, apenas e tão somente, está cumprindo o seu papel em função das taxas (*Fee*) que estão sendo pagas. No terceiro estágio, o nível de satisfação é ainda menor. O franqueado passa acreditar que a assistência do franqueador de nada serve e que se não tivesse sido ele ou 'eu' (*Me*) - franqueado falando - o negócio não teria se desenvolvido. As determinações do franqueador já não são mais acatadas. O franqueado passa ter mais confiança e si próprio. Neste momento ele passa a questionar a presença do franqueador. Por que não se livrar (*Free*) dele? É neste estágio que acontecem a maioria dos rompimentos. É a fase mais crítica do relacionamento. Os riscos de conflito se agravam na medida em que o franqueador não estiver adequadamente preparado para lidar com esse tipo de situação.

Porém, em alguns casos, o franqueado pode reavaliar a situação crítica do momento. Quando isso acontece de forma positiva, ele tem condições de analisar e ver (*See*) que o relacionamento pode ser reconstruído. Quando isso acontece, e o relacionamento franqueador-franqueado é restabelecido e estes ou 'nós' (*We*) - franqueado e franqueador falando - devem percorrer juntos o mesmo caminho. Essa situação tende a uma elevação do nível de satisfação do franqueado.

### **3.3 OS ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO DO GRUPO DE FRANQUEADOS**

Um grupo de trabalho é um grupo que interage, principalmente, para partilhar informação e para tomar decisões que ajudem cada membro a se desempenhar dentro de sua área de responsabilidade. Grupos de trabalho não têm necessidade ou oportunidade de se ocupar de trabalho coletivo que requeira esforço conjunto. Seu desempenho é meramente a soma das contribuições individuais de cada membro do grupo. Não há sinergia positiva que possa criar um nível geral de desempenho que seja maior do que a soma dos insumos. (ROBBINS, 2002)

Para ROBBINS (2002) os grupos podem ser tanto formais quanto informais. Os grupos formais são aqueles definidos pela estrutura da organização, com missões de trabalho designadas estabelecendo tarefas. Em grupos formais, os comportamentos que alguém deve exibir são estipulados pelas metas organizacionais e dirigidos em direção a elas.

Os grupos informais são alianças que não são formalmente estruturadas nem determinadas organizacionalmente. Esses grupos são formações naturais no ambiente de trabalho que aparecem em resposta à necessidade de contato social. Esses grupos fornecem um serviço muito importante satisfazendo as necessidades sociais de seus membros. Esses tipos de interações entre indivíduos, embora informais., afetam profundamente seus comportamentos e desempenhos (ROBBINS,2002), uma vez que as razões que as pessoas têm para se juntar a grupos variam, podendo ser:

- Uma necessidade de segurança, ou seja, juntando-se a um grupo os indivíduos podem se sentir mais fortes e mais resistentes a ameaças,
- Obtenção de reconhecimento e status,
- Aumento da auto-estima, proporcionando às pessoas sentimentos de valor próprio,



- Preenchimento da necessidade social de afiliação, de pertencer a um grupo, poder, pois o que não pode ser atingido individualmente pode ser possível através da ação de um grupo,
- Realização de objetivo, quando há necessidade de combinação de talentos, conhecimento ou poder a fim de completar um trabalho.

A primeira vista uma rede de franqueados não aparenta ser um grupo coeso, visto que todas as relações formais são intermediadas pelo franqueador, que controla o acesso às informações da rede. No entanto, pode-se observar que existe ampla comunicação informal, ocorrendo de forma paralela aos canais oficiais. Nota-se também que essa comunicação torna-se mais intensa justamente nos momentos de crise, onde os laços de solidariedade entre os franqueados são reforçados na aliança contra o franqueador.

Assim uma rede de franqueados é um fenômeno múltiplo, pois ao mesmo tempo apresenta canais oficiais (em geral apenas verticais) e informais (horizontais) cuja predominância de um ou outro aparenta estar ligada ao nível de conflito na relação de franquia. Esse nível de conflito, para a franquia como um todo, não é determinada pela motivação individual, apesar de ligada a esta, e sim pelo grau com que os franqueados acreditam que seus interesses estão sendo devidamente representados pela franqueadora.

Para representar a modificação desse nível de conflito, utilizou-se o modelo de cinco estágios de desenvolvimento de um grupo (ROBBINS, 2002). Esses estágios consistem em Formação, Tempestade, Normatização, Desempenho e Suspensão que serão descritos em detalhe adiante. Basicamente esses estágios mostram a resolução do conflito de interesses dentro do grupo, através da identificação dos indivíduos com o grupo (Formação), expressão da insatisfação e das heterogeneidades (Tempestade), Redefinição dos papéis (Normatização) e a

construção ou não de uma forma mais permanente e negociada que agrade aos membros do grupo (Desempenho ou Suspensão).

Normalmente um grupo se torna mais eficaz à medida que ele progride através dos quatro primeiros estágios. Outro aspecto relevante do modelo é que os grupos não prosseguem sempre claramente de um estágio para o seguinte. Os vários estágios podem ocorrer simultaneamente e também os grupos podem, ocasionalmente, regredir a estágios anteriores. Outra consideração do modelo, em termos de compreensão do comportamento relacionado com trabalho, é que ele ignora o contexto organizacional (ROBBINS, 2002). Características específicas de cada franquia podem fazer com que alguns estágios demorem muito para ser alcançados, ou mesmo que nunca o sejam.

#### **4. SITUAÇÃO DAS FRANQUIAS NO BRASIL**

Conforme reportagem da revista Veja, vinte e oito de maio de 2003, o franchising apresenta taxas de crescimento superiores às da economia brasileira. De 2001 para 2002, contabilizou um aumento de 12%, segundo dados da Associação Brasileira de Franchising (ABF). Só no ano passado, movimentou aproximadamente R\$ 28 bilhões.

Atualmente existem no País cerca de 56 mil franquias pertencentes a mais de 650 franqueadoras dos mais diferentes segmentos (alimentação, educação, vestuário, esportes, saúde, beleza, turismo e muitos outros). Toda essa atividade mantém o Brasil como o terceiro país do mundo em número de franquias, perdendo apenas para os Estados Unidos e Japão.

Podemos ver as tabelas abaixo a evolução do sistema de franquias no Brasil, em relação ao período de 1995 a 1999, de acordo com os dados do Censo 2000. Conforme dados da tabela 1, o número de franqueadores cresceu 23% neste período, assim como o número de unidades franqueadas, que passou de 20.071 para 36.479, o que significou um aumento de 82%. Quando comparamos a evolução por seguimento, tabela 2, podemos verificar que alguns seguimentos cresceram muito enquanto alguns até tiveram um decréscimo no número de redes franqueadas. Como exemplo podemos destacar os segmentos de Educação e Treinamento, com crescimento de 109% no número de redes e também o segmento de Conservação e Limpeza, com crescimento de 63%. O segmento de Locação de Veículos foi um dos que tiveram um decréscimo de 20% no período.

Ao verificarmos os números de unidades de franquia, tabela 3, vemos o quanto este sistema evoluiu no Brasil. Seguindo uma tendência mundial, o segmento que mais cresceu foi o de Esporte, Saúde e Beleza com impressionantes 642% de crescimento em 5 anos, seguidos dos segmentos

diversos (283%), Informática e Eletrônica (207%), Lazer, Turismo e Hotelaria (108%), entre outros.

No quesito faturamento, o segmento de Esporte, Saúde e Beleza foi o que teve o maior faturamento no ano de 1999 US\$ 3.153.730,00, visto que foi o segmento que mais abriu unidades franqueadas.

### **Franchising de Negócios Formatados**

<b>Indicadores</b>	<b>1995</b>	<b>1999</b>	<b>Evolução</b>
Nº Franqueadores	724	894	23%
Total de Unidades	23.765	46.534	96%
Unidades Próprias	3.694	10.055	172%
Unidades Franqueadas	20.071	36.479	82%
Empregos Diretos	179.167	226.334	26%
Faturamento (US\$1.000)	9.968.241	12.083.429	21%

*Tabela 1*

### **Número de Redes**

<b>Segmento</b>	<b>1995</b>	<b>1999</b>	<b>Evolução</b>
Alimentação	181	191	6%
Decoração, utilidades e construção	57	73	28%
Diversos	89	88	-1%
Educação e Treinamento	54	113	109%
Esporte, saúde e beleza	60	96	60%
Impressão, Sinalização e Fotografia	21	18	-14%
Informática e Eletrônica	21	29	38%
Lazer, Turismo e Hotelaria	31	34	10%
Limpeza e Conservação	19	31	63%
Locação de Veículos	15	12	-20%

Perfumaria e Cosméticos	32	37	16%
Produtos e Serviços para Veículos	32	35	9%
Vestuário	112	137	22%
<b>Total</b>	<b>724</b>	<b>894</b>	<b>23%</b>

Tabela 2

### Número de Unidades de Franquia

<b>Segmento</b>	<b>1995</b>	<b>1999</b>	<b>Evolução</b>
Alimentação	3.352	4.945	48%
Decoração, utilidades e construção	1.098	1.935	76%
Diversos	2.531	9.697	283%
Educação e Treinamento	4.748	7.401	56%
Esporte, saúde e beleza	914	6.778	642%
Impressão, Sinalização e Fotografia	1.316	1.919	46%
Informática e Eletrônica	224	688	207%
Lazer, Turismo e Hotelaria	370	768	108%
Limpeza e Conservação	784	1.366	74%
Locação de Veículos	564	727	29%
Perfumaria e Cosméticos	3.539	5.563	57%
Produtos e Serviços para Veículos	1.446	1.735	20%
Vestuário	2.804	3.012	7%
<b>Total</b>	<b>23.765</b>	<b>46.534</b>	<b>96%</b>

Tabela 3

### Representatividade do Faturamento (US\$ 1.000)

<b>Segmento</b>	<b>1999</b>	<b>ABC Percentual</b>
Alimentação	1.429.114	12%
Decoração, utilidades e construção	487.688	4%
Diversos	2.382.695	20%
Educação e Treinamento	1.152.666	10%
Esporte, saúde e beleza	3.153.730	26%

Impressão, Sinalização e Fotografia	164.054	1%
Informática e Eletrônica	989.433	8%
Lazer, Turismo e Hotelaria	486.58	4%
Limpeza e Conservação	159.192	1%
Locação de Veículos	239.571	2%
Perfumaria e Cosméticos	539.142	4%
Produtos e Serviços para Veículos	201.209	2%
Vestuário	698.355	6%
<b>Total</b>	<b>12.083.429</b>	<b>100%</b>

*Tabela 4*

## **5.O CASO MCDONALDS**

### **5.1.MCDONALDS NO MUNDO**

O McDonald's é a maior e mais conhecida marca do planeta, com mais de 30 mil restaurantes e 1,5 milhão de funcionários distribuídos por 119 países. Em 2001 o faturamento mundial atingiu a marca de US\$ 40,6 bilhões e hoje o McDonald's registra média de 46 milhões de clientes atendidos por dia – ou cerca de 17 bilhões por ano. Para se tornar essa marca que corresponde a quase metade das redes internacionais de restaurantes fora dos Estados Unidos e cerca de dois terços das vendas nesse setor em todo o mundo, o McDonald's percorreu um longo caminho.

A história começou em 1954, quando o representante comercial Ray Kroc conheceu o restaurante dos irmãos Dick e Maurice McDonald, administrado com notável eficiência. Dono de um raro espírito empreendedor, Kroc juntou suas economias e propôs aos irmãos McDonald a franquia do nome da família para a abertura de um outro restaurante, que funcionasse nos mesmos moldes. Negócio fechado, em abril de 1954 o ex-representante comercial inaugurou seu primeiro restaurante em Des Plaines, no Estado de Illinois. A idéia era servir hambúrgueres de qualidade, com serviço rápido e cortês, em um ambiente totalmente limpo – conceitos até hoje ligados à marca.

Começava naquele momento uma revolução na indústria e na história da alimentação mundiais. Um ano depois, Ray Kroc já tinha montado uma cadeia com mais de 20 restaurantes espalhados pelo território norte-americano. Em 1958 completava a venda de mais de 100 milhões de hambúrgueres: o porte do negócio começava a ganhar expressão. No início dos anos 60, Kroc desembolsou US\$ 2,7 milhões e comprou a parte dos irmãos McDonald no negócio.

Em 1967, com quase mil restaurantes funcionando nos Estados Unidos, o McDonald's iniciava sua escalada internacional, abrindo uma loja no Canadá e outra em Porto Rico.

Considerado um fenômeno comercial do século 20, o McDonald's obteve sucesso devido a quatro fatores principais: concentração de esforços em uma única atividade, ênfase na gestão de pessoas, administração descentralizada e fornecedores trabalhando em parceria. Em todas as partes do mundo, a empresa é dirigida por sócios locais.

Atualmente, 80% dos restaurantes da rede são comandados por franqueados independentes, que seguem os conceitos de trabalho estabelecidos pelo Sistema McDonald's, o que mantém inalterado o alto padrão de qualidade dos produtos da rede.

## **5.2 CHEGADA AO BRASIL**

O Brasil foi o 25º país do mundo – e o pioneiro na América do Sul – a conhecer o sabor do Big Mac<sup>TM</sup>.

O primeiro McDonald's brasileiro foi inaugurado em fevereiro de 1979, em Copacabana, no Rio de Janeiro. Dois anos depois, os arcos dourados chegaram a São Paulo, com a abertura de um restaurante na Avenida Paulista.

O sucesso foi tão grande em São Paulo que, já em 1984, foi lançado na cidade o sistema Drive-Thru, na Avenida Juscelino Kubistcheck. No ano seguinte foi aberto o maior McDonald's da América Latina, na Avenida Henrique Schaumann, Zona Oeste da metrópole.

Em 1985 o McDonald's Brasil também alcançou seu primeiro recorde mundial: a marca de 58.185 sanduíches vendidos em uma única loja, registrada durante o Rock in Rio. Em 1987 a rede abriu sua primeira franquia brasileira, em Brasília (DF).

Com o apoio dos franqueados, o McDonald's conquistou rapidamente o mercado brasileiro. Em seu aniversário de 10 anos, em 1989, já contava 40 restaurantes, espalhados pelas seis maiores capitais do país – Rio de Janeiro,



São Paulo, Belo Horizonte, Curitiba, Porto Alegre e Salvador –, que serviram a 72 milhões de clientes naquele ano.

Em 24 anos de história no país, o McDonald's consolidou sua posição como a maior rede de serviço rápido do Brasil, liderando esse segmento em número de clientes atendidos, volume de vendas, quantidade de restaurantes e número de cidades em que está presente.

O McDonald's também foi pioneiro no Brasil em diversas inovações tecnológicas, programas de treinamento e excelência no atendimento, transformando-se em modelo para todo o mercado de serviço rápido.

A rede de restaurantes é, ainda, a maior empregadora de jovens no país, oferecendo experiência profissional àqueles que nunca haviam tido a oportunidade de trabalhar.

Atualmente, o McDonald's Brasil conta com 36 mil funcionários, mais de 580 restaurantes, cerca de 670 quiosques e 35 McCafés. Os pontos-de-venda estão distribuídos por 128 cidades em 21 Estados brasileiros e no Distrito Federal. Em 2002 foram atendidos, em média, 1,5 milhão de clientes a cada dia. De 2000 para 2001 o faturamento passou de R\$ 1,46 bilhão para R\$ 1,60 bilhão. Em 2002, ficou ao redor de R\$ 1,70 bilhão.

Por conta dessa excelente performance, o Brasil encontra-se hoje entre os oito maiores mercados da corporação McDonald's em todo o planeta e entre os cinco que mais cresceram nos últimos anos.

### **5.3.EXPANSÃO**

O McDonald's se expandiu rapidamente no Brasil. Para chegar ao restaurante de número 100, a rede levou 13 anos (1979-1992). Quatro anos depois (1992-1996), já inaugurava o restaurante número 200. Mais dois anos

(1996-1998) e eram abertas as portas do número 300. Em abril de 1999, menos de um ano depois, foi a vez do restaurante 400. O número 500 foi aberto em 30 de junho de 2000, na cidade de Porto Seguro, na Bahia.

Hoje o McDonald's ultrapassa a marca dos 1.200 pontos-de-venda: mais de 580 restaurantes e 670 quiosques em 128 cidades, espalhadas por 21 Estados, além do Distrito Federal. Os gastos com a expansão da rede representaram aproximadamente 58% do investimento total no período 1997-2001.

A rede atende, em média, 1,5 milhão de pessoas por dia. Para assegurar a rapidez e a qualidade dos produtos, a empresa aumentou seu contingente de funcionários de 22 mil para 36 mil nos últimos cinco anos.

#### **5.4 SISTEMA MCDONALDS**

O McDonald's é um dos grandes fenômenos do século 20. Líder absoluto no segmento de restaurantes de serviço rápido, com produtos de reconhecida qualidade, o McDonald's é hoje uma das melhores empresas para se trabalhar e a melhor franquia para se administrar. Esse sistema se faz por 4 itens:

##### **1. Concentração de esforços em uma única atividade**

A principal atividade do McDonald's é vender refeições, sem precisar, por exemplo, fabricar hambúrgueres, pães, refrigerantes e outros insumos utilizados em seus produtos finais. A chave do sucesso é somar boas matérias-primas e prepará-las para se conseguir um produto de venda de primeira qualidade.

##### **2. Ênfase na gestão de pessoas**

Nem a área financeira nem a tecnologia são tão importantes quanto as pessoas. Uma empresa de sucesso tem em sua base gente motivada, competente e responsável. O grande segredo é desenvolver pessoas. É por isso que o McDonald's está constantemente investindo em treinamento. No Brasil foi

construída a Universidade do Hambúrguer (UH), uma das seis existentes no mundo, com a finalidade de oferecer formação permanente aos funcionários da rede

### **3.Administração descentralizada**

O McDonald's tem um jeito único de administrar. Cada restaurante é uma unidade autônoma para realizar compras de mercadorias, recrutamento e treinamento de funcionários, por exemplo. Essa filosofia de descentralização incentiva a participação de todos os funcionários em todos os setores da empresa. Todos podem contribuir com idéias e sugestões para que o McDonald's não pare de mudar para melhor.

A descentralização é o modelo adotado também para a administração corporativa. O McDonald's Brasil está dividido em seis Diretorias Regionais: São Paulo 1, São Paulo 2, Noroeste, Leste, Sul e Centro-Norte-Nordeste. Todas com autonomia e equipes próprias para implementar os planos corporativos da rede. A sede da empresa está localizada em Alphaville, Barueri, município da Grande São Paulo

### **4.Fornecedores trabalhando em parceria**

O McDonald's e seus fornecedores trabalham com base em um relacionamento de parceria e de fidelidade recíprocas, com planilhas de custos abertas e lucratividade definida. É uma relação de longo prazo, voltada para a melhoria contínua da qualidade e para o desenvolvimento de novos produtos, tendo sempre em perspectiva a Satisfação Total dos Clientes. Os principais fornecedores da rede estão instalados em um único complexo de produção e distribuição, a Food Town

## 5.5 NÚMEROS

Desde sua entrada no mercado brasileiro, em 1979, o McDonalds não pára de crescer. Em 2002 o sistema comemorou a abertura do restaurante de número 580, atendendo uma média de 1,5 milhão de clientes por dia. Além dos restaurantes, o Sistema McDonald's é formado por 670 quiosques, 1 McMóvel e 35 McCafés. Todos esses pontos-de-venda estão espalhados em 128 cidades brasileiras, em um total de 21 Estados mais o Distrito Federal.

Atualmente trabalham no McDonald's 36 mil funcionários, o que faz da empresa um dos maiores empregadores privados do Brasil. Em 2001, o McDonald's foi eleito a Melhor Empresa para se Trabalhar, de acordo com prêmio concedido pelas revistas *Exame* e *Você S.A.*, da Editora Abril.

O faturamento do McDonald's Brasil totalizou R\$ 1,7 bilhão em 2002, contra R\$ 1,6 bilhão em 2001. Para se ter uma idéia do ritmo de crescimento da empresa, o número de restaurantes aumentou de 387 em 1998 para 584 ao final de 2002.

No mundo, o McDonald's está presente em 119 países, com 30 mil restaurantes e 1,5 milhão de funcionários. Em média, são atendidos 46 milhões de clientes por dia. O faturamento global ficou em US\$ 40,6 bilhões em 2001.

## 5.7.SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

Para oferecer sempre o melhor para o consumidor, a empresa realiza pesquisas periódicas para conhecer o perfil e as necessidades de seus clientes. Foi ouvindo os consumidores que o McDonald's, por exemplo, lançou o Cheddar McMelt™ e a McSalad Shaker™, bem como ampliou a oferta de bebidas,

oferecendo sucos de laranja e maracujá e refrigerantes diet. Da mesma forma, é a partir da análise das pesquisas com os clientes que são definidas necessidades como a abertura de espaços específicos para crianças nos restaurantes.

Todos os parceiros do Sistema McDonald's – franqueados e fornecedores estão comprometidos com a melhoria permanente dos serviços e o desenvolvimento de novos produtos. A perspectiva, como sempre, é a Satisfação Total do Cliente.

## **5.8.PRÊMIOS**

Em 23 anos de Brasil, o McDonald's tornou-se exemplo de empresa comprometida não apenas com a qualidade de seus produtos e serviços, mas também com o bem-estar da comunidade, de seus funcionários, parceiros e clientes.

Esse esforço tem sido reconhecido em várias frentes. Desde 1997, por exemplo, o McDonald's é apontado como uma das 10 melhores empresas para se trabalhar no país, segundo ranking elaborado a partir de ampla pesquisa da revista *Exame*. Em 2001 foi eleito a Melhor Empresa para se Trabalhar no Brasil nesse levantamento.

Na área de Envolvimento Comunitário, o McDonald's foi incluído, pela segunda vez consecutiva, na lista das 11 empresas que melhor praticam a responsabilidade social no Brasil, de acordo com o ranking do Guia de Boa Cidadania Corporativa 2001, editado pela revista *Exame*. Como programa específico, o McDia Feliz foi um dos oito projetos vencedores do Prêmio de Cidadania concedido pelo Pensamento Nacional das Bases Empresariais (PNBE), em 1999.

Outra menção honrosa foi a indicação como a 2ª marca do setor alimentício mais lembrada pelos internautas, de acordo com a pesquisa Folha iBrands, realizada pela Folha Online, iBest Company e Datafolha em 2001. Isso sem contar

que o McDonald's recebeu por três vezes consecutivas (1997, 1998 e 1999) o Prêmio Top of Mind, concedido pela *Folha de S.Paulo*, como a marca mais lembrada espontaneamente na categoria Lanchonete.

O sistema de franquias do McDonald's também foi reconhecido e recebeu, em 2001, pela quarta vez consecutiva, o Selo de Qualidade da Associação Brasileira de Franchising (ABF).

## **5.9 FRANQUIA**

A principal característica de um restaurante franqueado é que ele é fruto de uma parceria entre o empreendedor local e o McDonald's. Este empreendedor também responde pela administração do restaurante, sempre em fina sintonia com a direção da empresa, o que garante a qualidade dos produtos e do atendimento. Assim, o Big Mac™ é sempre o mesmo, independente da loja ser ou não franqueada.

Foi esse sistema de franchising que permitiu que o McDonald's se tornasse a rede de restaurantes mais bem-sucedida do planeta, com 30 mil restaurantes, presença em 119 países e um faturamento anual de US\$ 40,6 bilhões. No mundo, cerca de 80% dos restaurantes são operados por franqueados. O McDonald's repassa ao franqueado todo o conhecimento desenvolvido e aperfeiçoado ao longo de seus quase 50 anos de existência.

No Brasil, o franqueado passa por um treinamento intensivo e é o responsável pelo gerenciamento do restaurante. Se conseguir cumprir algumas condições como uma operação de qualidade e a disponibilidade de capital, o empreendedor pode ser proprietário de mais de uma franquia.

## **5.10 SUCESSO E RECONHECIMENTO**

Comandar um restaurante da rede McDonald's é um negócio certo, com clientela garantida e excelente retorno de capital em qualquer lugar do mundo. Nos últimos oito anos, por exemplo, o número de franqueados no Brasil pulou de 36 para 122. Esses franqueados respondem por mais de 220 restaurantes e por quase 300 quiosques em todo o país.

Em 2001, o McDonald's recebeu o Selo de Qualidade em Franquia da ABF (Associação Brasileira de Franchising) pelo 4º ano consecutivo, o que significa o reconhecimento da excelência do sistema de franchising do McDonald's. O Selo da ABF foi concedido após uma auditoria que apontou a satisfação dos franqueados com relação a quesitos como taxa de franquia e treinamento praticados pela empresa.

A empresa recebe, pelo quarto ano consecutivo, o Selo de Qualidade em Franquia pela ABF (Associação Brasileira de Franchising). Do universo de 894 marcas em operação no sistema de franchising no Brasil, 30 receberam o selo, a maior chancela de qualidade do setor e que se encontra em sua 12ª edição.

Uma aferição ao sistema de franchising da empresa franqueadora junto a seus franqueados com base no desempenho do último exercício, o selo reafirma a excelência do sistema de franquia do McDonald's Brasil, a exemplo do que ocorre nos demais 121 países onde a rede opera no mundo. No total, desde a criação da ABF, o McDonald's já foi agraciado com seis selos de Qualidade em Franquia.

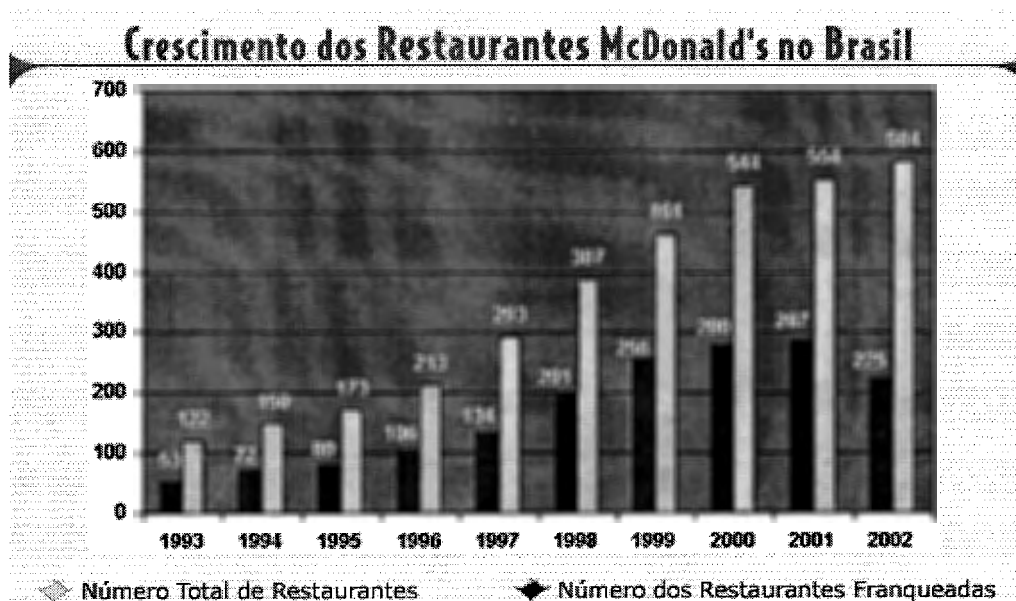
O Selo de Qualidade foi concedido ao McDonald's após a realização de uma pesquisa, encomendada a uma consultoria, junto à rede franqueadora e a uma representativa amostra de franqueados (em torno de 50%), onde foi apurada a satisfação sobre diversos quesitos, tais como taxa de franquia e treinamento praticado pela empresa. O resultado aferido pela ABF confere com a última pesquisa de satisfação interna realizada pelo McDonald's, em março, na qual 75% dos franqueados afirmaram que gostariam de obter mais um restaurante da rede.

## 5.11 DADOS ESTATÍSTICOS

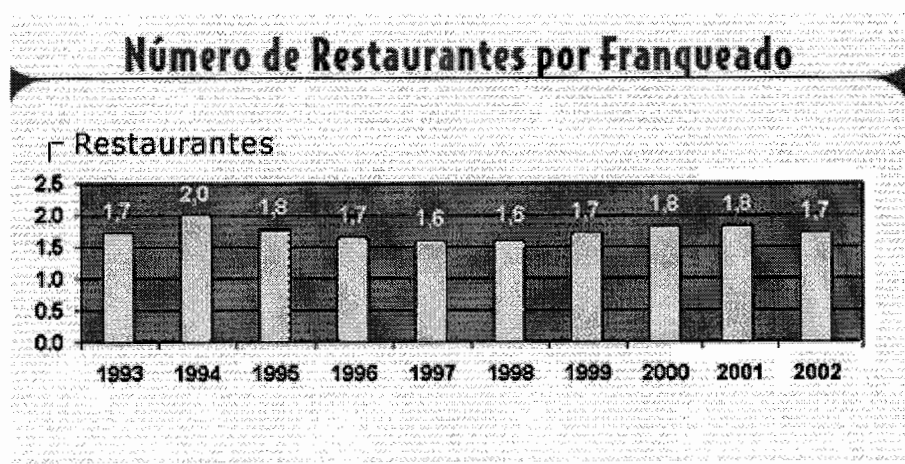
É impossível acompanhar a expansão do McDonald's Brasil nos últimos anos sem levar em conta a significativa participação dos franqueados nesse processo. A parceria, que teve início em 1987, solidificou-se ainda mais ao longo da década de 1990. Nesse período, pode-se dizer que as franquias foram as condutoras do crescimento da empresa no país.

Para se ter uma idéia, o número total de restaurantes McDonald's cresceu 379% entre 1993 e 2002, saltando de 122 para 584 restaurantes em apenas nove anos. A evolução mais significativa ocorreu entre os estabelecimentos franqueados. Em 1993, eles eram 53. Até o final de 2002, esse número chegou a 225, o que representa uma evolução de 325%.

Foram muitos os parceiros que ajudaram o McDonald's a atingir essa condição. A oportunidade de grandes negócios atraiu uma consistente gama de investidores dispostos a prosperar com todo o prestígio dos arcos dourados. Clique nos links abaixo para conhecer os números das franquias da rede nos últimos anos.







Fonte: [www.mcdonalds.com.br](http://www.mcdonalds.com.br)

## **6. O CASO QUIOSQUE CHOPP DA BRAHMA**

### **6.1 A EMPRESA**

A AmBev é a maior empresa de bebidas da América Latina e a sétima maior empresa de bebidas do mundo e foi criada em 1999, a partir da fusão da Brahma e da Antarctica, as duas maiores cervejarias brasileiras. Essa posição de liderança faz com que o produto brasileiro possa competir com gigantes do setor, gerando divisas para o país e reconhecimento de excelência da produção nacional.

A AmBev, incluindo escritórios, fábricas e pontos de distribuição, possui em todo o país um quadro de mais de 18 mil funcionários próprios. Seu controle acionário é pulverizado entre investidores de todos os portes, nas Bolsas de Valores de São Paulo (Bovespa) e de Nova Iorque (NYSE). Os produtos AmBev alcançam uma receita líquida da ordem de 6.525 milhões de reais por ano (base 2001), sendo hoje a maior empresa do Brasil e uma das maiores do mundo em faturamento (base 2001).

A AmBev obteve (base 2001) um volume de vendas de cerca de 18,454 milhões de hectolitros de refrigerantes e 62,350 milhões de hectolitros de cerveja, totalizando 80,805 milhões de hectolitros. A companhia possui, no momento, 41 unidades de bebidas no Brasil (refrigerante, cerveja, água, chá gelado e isotônico); 4 maltarias; 2 fábricas de concentrado de refrigerante; 1 Fazenda de Guaraná e 1 unidade de fomento de cevada, totalizando 49 unidades no Brasil e exterior.

A rede de distribuição abrange 11 mil vendedores e uma frota de 16 mil caminhões. Os produtos Brahma, Antarctica, Skol, Bohemia, Guaraná Antarctica e outras marcas da AmBev são distribuídos em mais de 1 milhão de pontos de venda em todo o país. A AmBev tem uma cobertura de distribuição nacional com mais de 6 mil municípios atendidos.

A empresa reserva um investimento de R\$ 350 milhões em marketing para todas as marcas no ano de 2002. E os investimentos em treinamento giraram em torno de R\$ 12,5 milhões para 2002.

## **6.2 A HISTÓRIA DO CHOPP**

Existem registro que há pelo menos 5.400 anos os sumérios já produziam o chopp para oferecer à deusa "Nina". Nessa época o chopp era utilizado como moeda para pagar os trabalhadores e também como produto de beleza para as egípcias, que acreditavam em seus poderes de rejuvenescimento. Na Idade Média, o chopp passou a ser produzido nos mosteiros e foram os monges católicos que deram a ele o aroma e o sabor que conhecemos hoje. Em Pilsen, uma cidade da república Tcheca, no ano de 1839, os cervejeiros deram uma contribuição fundamental com a descoberta da baixa fermentação. Depois dela, o chopp passou a ter uma coloração mais clara, um sabor mais suave e uma maior duração para o consumo

Estudos publicados por Louis Pasteur em 1876 sobre fermentação de microorganismos resultaram na pasteurização, que é a única diferença entre o chopp e a cerveja. Antes disso não havia diferença entre estes produtos já que ambos eram crus.

E no Brasil, o chopp chegou em 1808, trazido da Europa pela família real portuguesa de mudança para o então Brasil Colônia. A primeira notícia sobre a fabricação do chopp no Brasil é de um anúncio publicado no Jornal do Comércio, Rio de Janeiro, em 27 de outubro de 1836. O nome "Cerveja Brasileira" era desconhecido do público que a denominava de "chopp Barbante" e "Marca Barbante" que pela fabricação rudimentar, produzia grande quantidade de gás carbônico e o barbante servia para impedir que a rolha saltasse da garrafa.

As matérias primas essenciais para a fabricação do chopp são: malte, água cervejeira, levedura e lúpulo. Estas são as mesmas utilizadas na fabricação da

cerveja e a diferença entre eles está no processo, mais especificamente na etapa de pasteurização, que é inexistente para o chopp.

### **6.3 QUIOSQUE CHOPP DA BRAHMA**

#### **6.3.1 EMPRESA FRANQUEADORA**

A Companhia Brasileira de Bebidas, franqueadora do conceito Quiosque Chopp da Brahma, cuja principal acionista é a Companhia de Bebidas das Américas – AmBev, com 99,9% das ações ordinárias, é a maior companhia de bebidas da América Latina e a sexta maior cervejaria do mundo. É líder absoluta no mercado brasileiro de bebidas, possuindo 68,2% (sessenta e oito vírgula dois por cento) do mercado brasileiro de cervejas e 16,7% (dezesesseis vírgula sete por cento) do mercado de refrigerantes.

A Companhia Brasileira de Bebidas oferece um portfólio completo de cervejas, refrigerantes e outras bebidas, incluindo-se a quarta (Skol), a sétima (Brahma) e a décima quarta (Antarctica) marcas de cerveja mais consumidas no mundo. Essas marcas, que também são as 3 (três) principais marcas de cerveja no Brasil, são responsáveis por 79% (setenta e nove por cento) da preferência dos consumidores brasileiros.

Como franqueadora, está estruturada para implantar a rede Quiosque Chopp da Brahma, dar suporte aos franqueados e prestar serviços à rede, dentro de padrões operacionais diferenciados.

#### **6.3.2 A FRANQUIA "QUIOSQUE CHOPP DA BRAHMA**

O Quiosque Chopp da Brahma é um empreendimento preferencialmente localizado em shoppings centers, aeroportos, rodoviárias, hipermercados e áreas

de grande fluxo de pessoas dentro de uma ótima zona comercial, para venda de produtos fornecidos pela Franqueadora, além de petiscos, visando satisfazer as necessidades de consumo de bebidas e alimentos e aproveitando o consumo por impulso. No ano de 2003: estima-se a implantação de 20 Quiosques Chopp da Brahma. E no de 2004, a implantação de 40 Quiosques.

### **6.3.3 O PERFIL DO FRANQUEADO "QUIOSQUE CHOPP DA BRAHMA**

**O Franqueado da rede deverá ter as seguintes características:**

- Ter consciência de que está se propondo a ter um negócio próprio sem maturação em curto prazo e com os riscos inerentes à implantação de quaisquer atividades empresariais;
- Ser pessoa física, com espírito empreendedor, dinâmico e com forte desejo de ser bem sucedido;
- Curso superior é desejável, mas não imprescindível;
- Dedicar seu tempo para o perfeito andamento da operação e do sucesso da mesma;
- Atender as diretrizes da Franqueadora quanto à operação do Quiosque Chopp da Brahma.

Em anexo se encontra a Ficha Cadastral que todos os interessados nessa franquia devem preencher

#### **Investimento Inicial**

Para Quiosques Chopp da Brahma com 15 m<sup>2</sup> de área:

- Taxa Inicial de Franquia: R\$ 20.000,00 (vinte mil reais);

- Investimentos de Instalações: estimado em R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais) e inclui forno elétrico, balcão refrigerador, pia balcão, chopeira, micro computador, impressora fiscal e mobiliário básico;
- Capital de Giro: estimado em R\$ 20.000,00 (vinte mil reais).

Investimento total estimado = R\$ 90.000,00 (noventa mil reais)

O Franqueado deverá contratar o seguro do Quiosque Chopp da Brahma nos moldes solicitados pela Franqueadora, com a cobertura mínima de R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais).

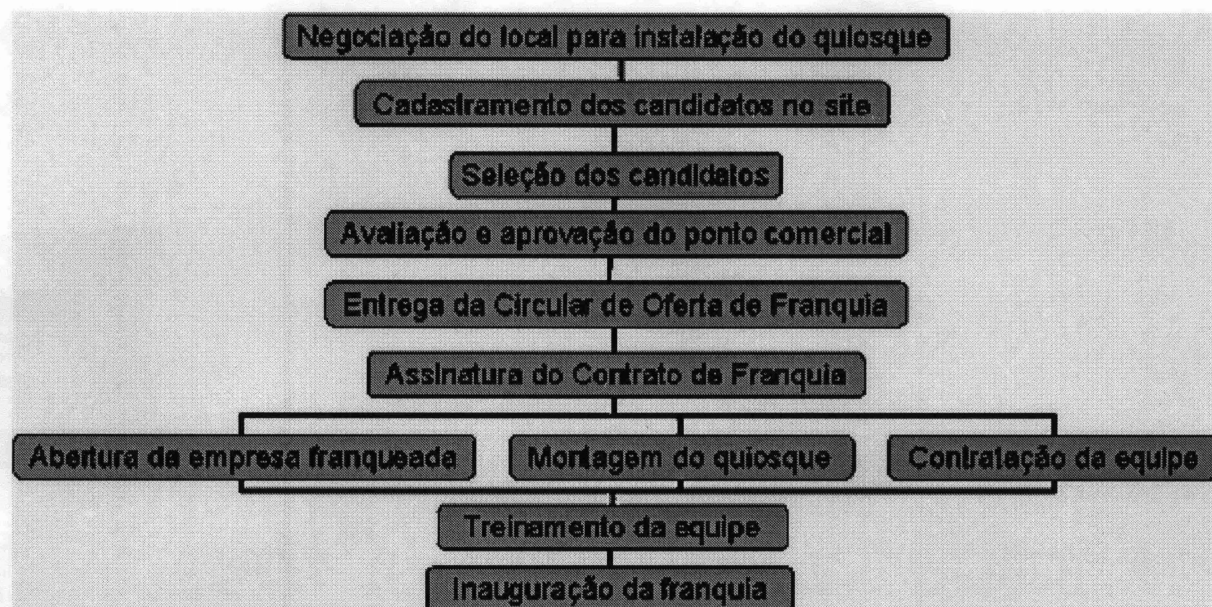
### **Taxas Mensais Praticadas**

Taxa de Royalties: 5% do faturamento bruto de Chopp mensal. Destina-se ao custeio do suporte aos Franqueados, treinamentos / reciclagens, consultoria de campo e estrutura interna da Franqueadora.

Taxa de publicidade: 2% do faturamento bruto de Chopp mensal. Destina-se à criação do plano de marketing institucional e promocional.

### **6.3.4.SUPORTE À REDE**

Visitas periódicas de consultoria para supervisão da operação e da administração da franquia. Medidas corretivas e preventivas na gestão da franquia. O Franqueado e o gerente designado para a operação são treinados para garantir os padrões operacionais do Quiosque Chopp da Brahma. Todos os aspectos operacionais, administrativos e de marketing; terão suporte no momento da implantação da unidade, além de eventuais reciclagens de assuntos específicos, como desenvolvimento de novos fornecedores, produtos, equipamentos, técnicas operacionais e de vendas.



*Fluxograma Básico de Inauguração*

Fonte [www.ambev.com.br](http://www.ambev.com.br)

[www.brahma.com.br](http://www.brahma.com.br)

## CONCLUSÃO

O franchising apresenta-se como uma alternativa para aqueles que pretendem ter seu próprio negócio com pouco investimento inicial, visto que há uma parceria entre o franqueado e o franqueador. Entretanto, o empreendedor que pretende aderir ao sistema como franqueado, deve antes de mais nada, conhecer a marca que pretende comercializar.

O franqueado deve optar por uma marca forte, aceita pelo público consumidor, com know-how estabelecido e que atue num mercado em expansão. É fundamental que o franqueado busque uma franquia bem estruturada. Um franqueador que preste assistência não apenas na fase de implantação do negócio, como também no decorrer da manutenção da franquia, sobretudo se o franqueado não possui experiência no ramo assistência: quanto a escolha do ponto, orientação financeira para obtenção de capital inicial, treinamento do franqueado e funcionários da rede.

Entretanto, quanto custa tudo isso para o franqueado? Custa o pagamento de uma taxa inicial e de royalties periódicos. Valores estes que devem ser controlados pelo franqueado, a fim de verificar se os serviços oferecidos são compatíveis com as taxas cobradas, e se estes custos adicionais estão sendo corretamente utilizados nos fins a que se destinam.

É imprescindível também neste processo que o franqueado faça um estudo da viabilidade do negócio, para averiguar se a rentabilidade que o investimento lhe proporcionará é suficiente para, além de cobrir os custos de um empreendimento tradicional, cobrir os custos extras do sistema e ainda possibilitar uma margem de lucro satisfatório.

Este trabalho revelou que, aquele que pretende aderir ao sistema, primeiramente, deve analisá-lo com muita cautela. Este é basicamente um sistema de regras de parceria entre franqueado e franqueador. É preciso que o empreendedor interessado esteja disposto a trabalhar em conjunto e cumprir com seus compromissos.



Infere-se pelo exposto que o franchising possibilita ao franqueado entrar no mercado comercializando uma marca forte, com público alvo definido, minimizando, desta forma, um dos passos mais difíceis a serem superados no início de um novo negócio - a conquista de mercado.

## **TERMOS UTILIZADOS E CONCEITOS**

**FRANCHISING** - sistema de comercialização, que pode envolver produtos, serviços ou tecnologias, mas que, quase sempre é uma combinação de todos estes elementos.

**FRANQUEADO (FRANCHISEE)** - é a pessoa física ou jurídica que paga ao franqueador para aderir à rede de franquias e operar o seu próprio empreendimento, cuja finalidade está na distribuição do objeto da franquias. As obrigações do franqueado estão discriminadas no contrato e no Manual de Franquias.

**FRANQUEADOR (FRANCHISOR)** - é a pessoa física ou jurídica que detém a marca e o know-how (experiência, técnica) de comercialização de um bem ou serviço e que cede através de um contrato os direitos de uso e/ou de revenda, fornecendo assistência técnica-operacional e administrativa na organização e gerenciamento do negócio para o franqueado.

**FRANQUIA (FRANCHISE)** - unidade franqueada, ou seja, a prestadora de serviços ou produtos que é aberta por um terceiro e não pelo dono da marca. Franquias também pode ser o sistema ou contrato de franchising.

**BUSINESS FORMAT FRANCHISING (BFF) - FRANQUIA DE NEGÓCIO FORMATADO.**- Engloba todos os aspectos do funcionamento do sistema, nos quais os procedimentos operacionais são colocados em manuais, de forma que o franqueado atue com todas as características da rede de franquias; possui alto grau de profissionalização, sendo também chamado de franquias de terceira geração.

**CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUIA** - documento que o franqueador é obrigado, pela Lei de Franquias, a fornecer a todo candidato a franqueado.

Contém várias informações sobre a franquia, a rede de franqueados e a empresa franqueadora.

**CONTRATO DE FRANQUIA** - é o instrumento através do qual o franqueador, que é o titular de uma marca ou patente de indústria, comércio ou serviço, concede seu uso a outro empresário que é o franqueado, assim como o direito de distribuição, prestando-lhe assistência técnica e administrativa para a viabilização do negócio ou sistema operacional, detidos ou desenvolvidos pelo franqueador, mediante o pagamento de uma taxa inicial e/ou percentual sobre o volume dos negócios realizados pelo franqueado.

**CONSELHO DE FRANQUEADOS** - órgão de representação coletiva dos franqueados junto ao franqueador. As funções, poder de decisão, regras de formação, quórum, etc, variam muito entre os franqueadores. Poucas redes de franquias brasileiras já contam com Conselhos devidamente estruturados. Contudo, a tendência é aumentar o número de franqueadores que adotam esse mecanismo de comunicação e aperfeiçoamento de seu relacionamento com os franqueados.

**CONSULTORIA DE CAMPO** - visitas periódicas que um representante do franqueador faz a cada franqueado, com o objetivo de verificar o andamento de cada franquia e da rede como um todo, levantar problemas, fornecer informações, ministrar treinamentos e reciclagens, atualizar procedimentos, etc.

**DEMANDA** - procura por bens e serviços por determinada parte da população.

**FATURAMENTO** - receita obtida através da comercialização dos produtos e serviços da franquia.

**GERAÇÕES DE FRANCHISING** - o sistema de franchising pode ser classificado de primeira a quinta geração de acordo com o seu grau de profissionalização e formatação.

**INVESTIMENTO INICIAL** - gastos do franqueado para a instalação da franquia (incluindo equipamentos, aluguel do ponto de venda, estoque inicial, design, layout e outros).

**LUCRO** - diferença entre receita e custos/despesas.

**MASTER FRANQUIA (MASTER FRANCHISE)** - sistema pelo qual o franqueador concede a terceiros o direito de vender a sua marca em determinada região.

**MIX DE PRODUTOS** - conjunto de produtos estabelecidos pelo franqueador a serem vendidos pelos franqueados.

**OFERTA** - quantidade de bens e serviços disponíveis no mercado.

**PASSIVO** - conjunto de obrigações da empresa.

**PATRIMÔNIO LÍQUIDO** - conjunto de bens e direitos dos proprietários da empresa, que faz parte do passivo.

**PAY BACK** - prazo de amortização do investimento, ou seja, o tempo que a franquia demora para obter em lucro o montante equivalente ao investimento inicial e à taxa de franquia.

**RENTABILIDADE** - lucro obtido pelo franqueado, expresso em valor absoluto ou em porcentagem, sobre a receita líquida de vendas.

**ROYALTIES** - percentual pago periodicamente pelo franqueado, enquanto a franquia estiver funcionando, e que incide sobre a receita ou é embutido nos preços dos produtos que são fornecidos pelo franqueador.

**TAXA DE FRANQUIA (FRANCHISE FEE)** - taxa única paga pelo franqueado para obter o direito de abrir uma franquia.

**TAXA DE PROPAGANDA** - taxa paga pelos franqueados de forma cooperativa para financiar a publicidade e divulgação da marca.

**TRADING AREA** - território ao redor da unidade franqueada onde se encontra a maioria dos consumidores.

**UNIDADE-PILOTO** - unidade montada pelo eventual franqueador para testar a viabilidade do sistema de franchising antes de vendê-lo ao mercado. Após a consolidação do sistema ela pode ser utilizada como centro de treinamento de franqueados e funcionários.

## ANEXO

### FICHA CADASTRAL PARA A FRANQUIA QUIOSQUE CHOPP DA BRAHMA

#### Informações Pessoais

Nome:

Data Nascimento    dd/mm/aaaa

Endereço

Bairro

Cidade

Estado

CEP  (sem traço)

Telefone  -

Fax  -

R.G.

CPF

E-mail

Qual sua atividade atual (cargo/função)?

Há quanto tempo?

Última empresa que trabalhou?

Estado Civil: ☐ Solteiro ☐ Casado ☐ Separado ☐ Outro

Têm Filhos? ☐ Não ☐ Sim

### **Formação Acadêmica**

2º grau completo

☐ Não ☐ Sim

Formação Universitária

☐ Não ☐ Sim

Estabelecimento  Curso

Pós-Graduação  Curso

Especialização

:::: Plano Operacional

Já foi ou é franqueado de alguma marca?

☐ Não ☐ Sim

Qual?

Você tem ou já teve algum negócio próprio antes?

☐ Não ☐ Sim

O que aconteceu?

- ☐ Ainda está operando ☐ Vendeu ☐ Fechou ☐ Outro

Você seria:

- ☐ proprietário/operador  
☐ investidor passivo  
☐ gerente/operador

Você atuaria no negócio:

- ☐ em período parcial  
☐ período integral  
☐ estimar carga horária semanal. Qual?

Opções preferenciais para localização da franquia:

1ª. opção: Cidade  Estado

2ª. opção: Cidade  Estado

3ª. opção: Cidade  Estado

Possui algum contato em:

• Shopping Center

- ☐ Sim ☐ Não

Qual?



Nome do contato

Telefone do contato

• Rodoviária

☐ Sim ☐ Não

Qual?

Nome do contato

Telefone do contato

• Aeroporto

☐ Sim ☐ Não

Qual?

Nome do contato

Telefone do contato

• Hipermercado

☐ Sim ☐ Não

Qual?

Nome do contato

Telefone do contato

- Outro local com grande fluxo de pessoas

☐ Sim ☐ Não

Qual?

Nome do contato

Telefone do contato

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BERNARD, Daniel Alberto. **Franchising: avalie este investimento**. São Paulo: Atlas, 1992.
2. BULGARELLI, Waldirio. **Contratos mercantis**. - 9a ed. - São Paulo : Editora Atlas, 1997
3. CHERTO, Marcelo Raposo e RIZZO, Marcus. **Franchising na prática**. - São Paulo : Editora Makron Books, 1994
4. CHERTO, Marcelo Raposo. **Franchising : revolução no marketing**. - 2a ed. - São Paulo : Editora McGraw-Hill, 1988
5. CHERTO, Marcelo Raposo, HAYES, John P. **Quem tem medo do Franchising?** São Paulo: Cherto, 1996
6. ENGEL, James F., Blackwell, Roger D. e Miniard, Paul W. **Comportamento do Consumidor**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2000.
7. FOSTER, Dennis L. **O livro completo do franchising**. Rio de Janeiro: Infobook, 1995
8. LEITE, Roberto Cintra. **Franchising na criação de novos negócios**. - 2a ed. rev. e ampl. - São Paulo : Editora Atlas, 1991
9. LOPEZ, Paulo Ancona. **A Nova Era do Franchising**. - 1a ed. - São Paulo : Editora Infinito, 2000
- 10 MARTINS, Fran. **Contratos e obrigações comerciais**. - 14a ed. - Rio de Janeiro : Editora Forense, 1997

11. MAURO, Paulo C. **Guia do Franqueador: Como crescer através do franchising**. - Editora Nobel, 1994
12. NATHAN, G. O fator E. **Jornal do Franchising**. São Paulo: Instituto Franchising, 1996.
13. PLA, Daniel. Tudo sobre Franchising. Rio de Janeiro: Editora Senac, 2001.
14. ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
15. SCHNEIDER, Alexandre Alves ... [et al.]. **Franchising: da prática à teoria**. - São Paulo : Editora Maltese, 1991
16. SCHWARTZ, José Castro. **Franchising: o que é, como funciona**. - Brasília : Editora Sebrae, 1994
17. SHOCK, Carrie. **Franchising: the business strategy that changed the world**. UNITED STATES: Prentice-Hall, 1993.
18. SIMÃO, Adalberto. **Franchising: aspectos jurídicos e contratuais**. São Paulo: Atlas, 1993.
19. TUDO. **Dicionário Enciclopédico**. Volume 3. São Paulo, Nova Cultural, 1987.
20. VENOSA, Sílvio de Salvo. **Manual de contratos e obrigações unilaterais da vontade**. - São Paulo : Editora Atlas, 1997

## **SITES PESQUISADOS**

AMBEV - [www.ambev.com.br](http://www.ambev.com.br)

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING - [www.abf.com.br](http://www.abf.com.br)

BRAHMA - [www.brahma.com.br](http://www.brahma.com.br)

FRANCHISING. Online. Internet. - [www.franchising.com.br](http://www.franchising.com.br)